

Revista UCAMAN. Número 32: EL CONTROL DE GESTIÓN EN COOPERATIVAS



Ventura Ruiz Castellano
Economista. Auditor.

La mayoría de las cooperativas agrarias de nuestra región han sido constituidas por la necesidad de defender, de forma común, el mejor precio para los productos obtenidos de las explotaciones de sus socios. El cumplimiento de este objetivo es conseguido, en la mayoría de los casos, de forma eficiente. Adicionalmente, existe en un considerable número de entidades, una inquietud por pasar a realizar, en la propia cooperativa, una segunda fase en el proceso que conduce el producto al consumidor final.

Pueden servir de ejemplo nuestras bodegas y almazaras: todas ellas cumplen con la finalidad de obtener un mejor precio para la uva o aceituna aportada por los socios. Elaboran productos de excelente calidad pero, en un elevadísimo porcentaje, son comercializados a granel. Es cierto que existen embotelladoras, pero la comercialización de vino o aceite embotellado no deja de tener una importancia residual respecto a los graneles. Habitualmente, el embotellado no supera el cinco o diez por ciento del volumen total de actividad.

El desarrollo, parte de las cooperativas, de actividades adicionales, es algo que puede reportar un valor añadido a la mera transformación primaria del producto. Sin embargo esta segunda etapa entraña unos riesgos que deben ser tenidos en consideración. Para minimizar dichos riesgos, han de tomarse determinadas medidas, en concreto, debe establecerse una adecuada política de comercialización, unida a un correcto control de gestión y planificación empresarial. Estos dos elementos se complementan entre sí: una agresiva política comercial, sin un adecuado control financiero (control de costes, escandallos, etc.), puede conducir a un desastre económico; por el contrario, un excelente control administrativo sin actividad comercial no sirve de nada. Poniendo un ejemplo, podríamos decir que la empresa es un coche que requiere a la vez un motor potente (la comercialización) y un buen sistema de seguridad y dirección (control).

Objetivos y procedimientos del control de gestión. La planificación empresarial

En base a mi experiencia, en un elevado número de entidades, el sistema administrativo está articulado de forma casi exclusiva para obtener un balance y una cuenta de resultados anual, que permita practicar adecuadamente la liquidación de los productos aportados por los socios y cumplir con las obligaciones mercantiles y fiscales relacionadas con el depósito de cuentas anuales, declaraciones de IVA, y liquidación del Impuesto sobre Sociedades.

En mi opinión el sistema administrativo-financiero de una empresa debe ser enfocado además y prioritariamente a generar información oportuna y fiable para la toma de decisiones que garantice un adecuado y eficiente control de gestión empresarial. En concreto, el sistema de información debe responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde estoy? ¿Dónde quiero ir? ¿Cuál es el camino mas adecuado para llegar?

Para responder a la primera pregunta: ¿donde estoy? es necesario realizar una observación del entorno y un análisis objetivo de la propia cooperativa. Es el punto de partida.

El resto de las preguntas hacen referencia a la planificación empresarial. Las fases serían las siguientes:

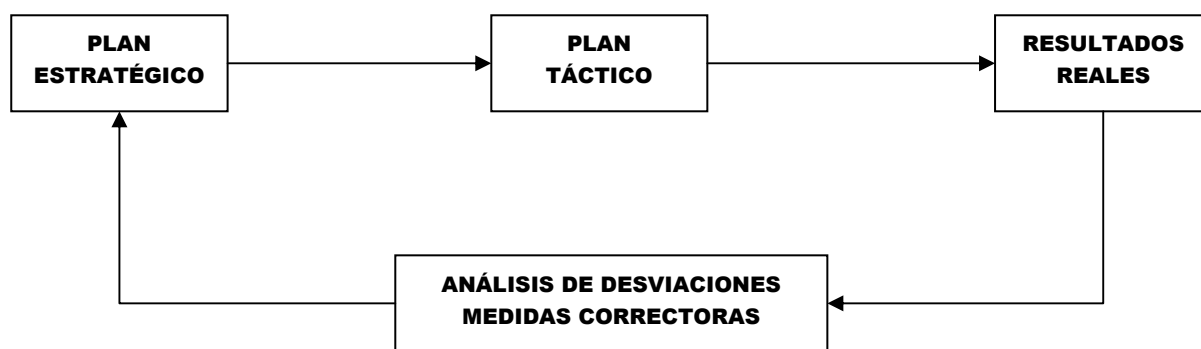
- Planificación estratégica: Consiste en fijar unos objetivos que indiquen de forma clara a dónde debe dirigirse la cooperativa a medio-largo plazo (entre dos y cinco años). Igualmente deben establecerse las políticas y procedimientos generales mediante los cuales alcanzar los objetivos marcados. En esta planificación deberían participar los responsables de los principales departamentos: producción, comercialización y financiero, si bien la elaboración material del plan correspondería a este último. Este plan estratégico es susceptible de modificaciones, a medida en que los acontecimientos y la realidad lo aconsejen.

- Planificación táctica: Consiste en la plasmación anual, a corto plazo, del plan estratégico. Se concreta en un presupuesto anual que marca los objetivos fijados para el año y establece las actuaciones necesarias para conseguirlo. En él debe fijarse el volumen de ventas a alcanzar, precios, márgenes, gastos de personal, gastos de estructura, inversiones, beneficio esperado, etc.

- **Seguimiento del plan: control de desviaciones y establecimiento de medidas correctoras:** Consiste en establecer los procedimientos que permitan detectar las desviaciones con respecto a lo planificado, el análisis de las mismas y la implantación de medidas correctoras. Para que el sistema sea eficiente, la detección de las desviaciones ha de ser rápida, de lo contrario la gerencia de la Cooperativa no tendrá tiempo para tomar las medidas correctoras adecuadas. De forma simplificada, esta fase consistiría en la obtención de un balance y una cuenta de resultados mensual que sería comparada con las proyecciones financieras plasmadas en el plan táctico. Las desviaciones deberían ser analizadas, determinando las causas que las originan y, en consecuencia establecer las medidas correctoras, incluyendo la revisión de los objetivos fijados en la planificación. En esta fase resulta esencial un adecuado **sistema de control interno** administrativo, que permita medir con precisión las magnitudes económicas reales y compararlas con los objetivos del plan.

Es importante recalcar que para que las medidas correctoras sean eficaces, han de ser tomadas en el momento oportuno, pues de lo contrario, no habrá tiempo para reaccionar adecuadamente.

El esquema sería el siguiente:



Paso a enunciar los requisitos que ha de cumplir la información generada por el sistema de contabilidad y administración:

- **Oportunidad:** Es un aspecto esencial. De no ser oportuna, la información carece de valor. En principio la periodicidad de estados financieros debería ser mensual. En cualquier caso la elaboración de estados financieros anuales, no permite una toma de decisiones adecuada y oportuna.

- **Economicidad:** La información financiera es útil para el proceso de adopción de las decisiones, pero al mismo tiempo su obtención ocasiona costes. La información que ha de proporcionarse a los decisores económicos debe tener en cuenta el criterio de coste-beneficio a la hora de juzgar sobre el nivel de agregación o desarrollo de ciertos datos. Sería aquí aplicable la ley de 80-20, es decir, analizando una muestra del 20% de los datos obtener el 80% de la información que contiene la población.

- **Objetividad:** La información financiera ha de elaborarse utilizando un mecanismo que impida al máximo la introducción de criterios subjetivos.

- **Imparcialidad:** La información contenida en los estados financieros periódicos, ha de elaborarse con la intención de que sea absolutamente neutral e imparcial, es decir, que no tergiversa o distorsione los datos en favor de ciertos destinatarios, en perjuicio de otros.

- **Razonabilidad:** La información económico-financiera no puede alcanzar en todos los casos una "exactitud" completa sobre los sucesos de la actividad económica que trata de dar a conocer, por lo que debe perseguir una aproximación razonable de los mismos. La mayoría de los sucesos económicos se prestan a diversas conjeturas, no son medibles con entera precisión, dependen de sucesos aleatorios, etc. Por lo tanto, a los estados financieros hemos de pedirles que alcancen una exposición razonable de los hechos que tratan de representar, pero nunca podemos esperar de ellos una "exactitud". Este planteamiento, no es óbice para aplicar la máxima objetividad y rigor en su elaboración.